

Im Personalmanagement besteht ein hoher Bedarf an Instrumenten, um das Humankapital zu messen. Die Saarbrücker Formel bietet eine Lösung für das Problem.

Humankapital messen

„What you cannot measure, you cannot manage“ – diesem Leitsatz zufolge ist es fast schon zwingend, parallel zur Wertsteigerung des Humankapitals den ökonomischen Wert der Belegschaft über Euro-Werte zu bestimmen: Wohlgermerkt geht es dabei nicht um den Kostenaspekt, sondern um die Fixierung des Humankapitals auf der Aktivseite der Bilanz. Diesem Zweck dient die Saarbrücker Formel. Aus der Saarbrücker Formel können Werthebel für die Personalarbeit abgeleitet werden. Als Ergebnis zeigt sich trotz der komplex erscheinenden Messung ein eher pragmatisch-einfacher Bewertungsvorgang und ein äußerst hoher Aussagegewert des Humankapitalwertes – also eine vielleicht für einige Skeptiker überraschend positive Kosten-Nutzen-Relation.



*Prof. Dr. Christian Scholz, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement, Universität des Saarlandes, Saarbrücken.
Kontakt: scholz@orga.uni-sb.de*



*Dr. Volker Stein, Vertreter des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement und Organisation, Universität Siegen
Kontakt: volker.stein@uni-siegen.de*

In vielen Funktionsbereichen des Unternehmens ist es gang und gäbe, ökonomische Kennzahlen zu ermitteln, zu interpretieren und zur Steuerung einzusetzen. Einen solchen Bedarf gibt es in besonderer Intensität im Personalmanagement: Wie häufig sind die Stoßseufzer der Personalleiter zu vernehmen, die vor lauter Aktionismus und sich verselbstständigenden Statistiken auf der Suche sind nach Informationen, die den Sachstand des Personalbereichs auf einen Blick erlauben, etwa einen einzigen, aggregierten Wert für die vorhandenen Personalressourcen in Euro und Cent? Verstärkt wird diese Suche durch den Ökonomisierungsdruck: Wie hoch ist der Wertbeitrag der Personalarbeit, wo lassen sich Kosten reduzieren oder Personalfunktionen neu organisieren, wie wird die Professionalität der Personalarbeit erhöht und insgesamt HR als Businesspartner etabliert?

Lücke schließen

Humankapitalmessung stößt in diese Lücke: Mit ihr eröffnet sich die Chance, personalwirtschaftliche Inhalte strikt betriebswirtschaftlich zu diskutieren. Dann repräsentiert die Belegschaft nicht länger nur abzubauenende Kosten (wie es gegenwärtig Massenfreisetzungen glauben machen wollen) oder wird zum Objekt wohlklingender, aber wirkungsloser Leitbilder (wie man es in manchen Publikationen und auf Unternehmens-Homepages sieht), sondern stellt einen konkreten Geldwert dar.

Auf Basis dieses Wertes können Entscheidungen wie Akquisition,

Motivation, Entlohnung, Retention und Führung von Mitarbeitern integrativ verbunden beantwortet werden, wovon Mitarbeiter letztlich ebenso profitieren wie das Unternehmen und seine Eigentümer. Die Kenntnis des Humankapitalwerts und seiner Veränderung im Zeitablauf ermöglicht letztlich die Optimierung der Unternehmenswertschöpfung gemäß der Logik: Je höher das nachgewiesene Wirkpotenzial der Belegschaft für die Zukunft des Unternehmens ist, desto wahrscheinlicher ist auch eine tatsächliche zukünftige Wertschöpfung.

Im Grunde wollen und müssen Personalverantwortliche sich also mit der Bewertung und Messung ihrer „intangible assets“ – also unter anderem dem Personal – auseinandersetzen. Es ist für sie von hohem Interesse, wie die Personalarbeit den Wert des Humankapitals, damit den Wert des Personalmanagement-Outputs und letztlich den Wert des Unternehmens erhöht. Es ist für sie als betriebswirtschaftliche Funktion im Unternehmen zudem wichtig, nicht länger als Kostenverursacher zu gelten, sondern als Investierende (in das Personal) – mit Aussicht auf einen möglichen Nachweis von Erfolgsrenditen.

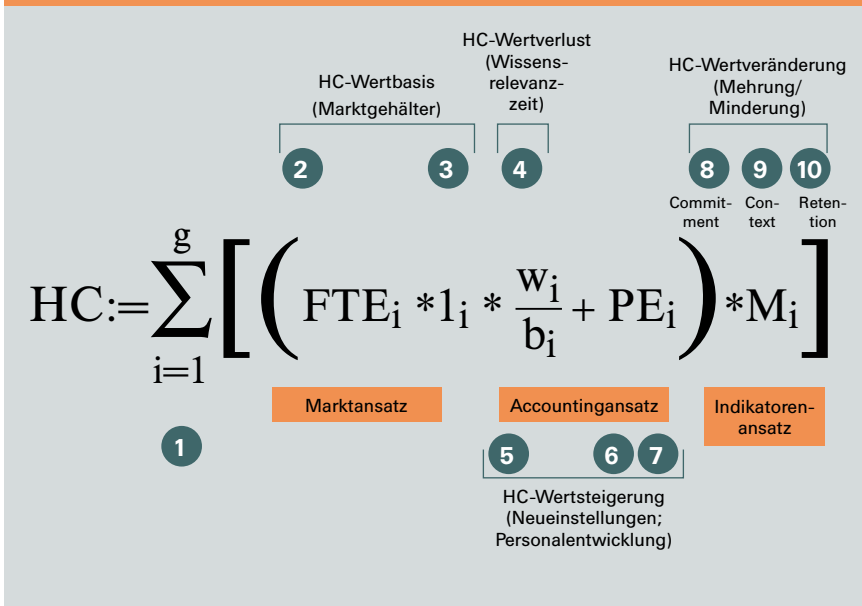
Die Saarbrücker Formel

Die generelle Frage „Wie viel ist das momentan vorhandene Humanka-

Stichwörter in diesem Beitrag

- Humankapitalmessung
- Erfolgsrenditen
- Wirkpotenzial

Abb. 1: Die Saarbrücker Formel



- Der Marktansatz wird integriert, denn er erlaubt Aussagen dazu, wie sich der Wert der Belegschaft über Marktpreise ausdrückt.
 - Der Accountingansatz wird verwendet, denn er beschäftigt sich mit Investitionen in Humanvermögen und mit entsprechenden Abschreibungen.
 - Der Indikatorenansatz kommt zum Zuge, denn er berücksichtigt die Wirkungen von nicht-monetären, aber dennoch relevanten Aspekten.
- Auf diese Weise entsteht ein Bewertungssystem, mit dem man wertbeeinflussende Personalaktivitäten aus allen drei Bereichen zusammenführen kann. Daraus resultiert eine differenzierte Sichtweise, die nicht nur pauschal das Humankapital ausweist, sondern zudem den Bezug zu zentralen personalwirtschaftlichen Handlungsfeldern herstellt. In der Saarbrücker Formel zeigen sich damit insgesamt zehn Stellschrauben zur Optimierung des Humankapitals

pital eines Unternehmens - in Geldeinheiten ausgedrückt - wert?“ zielt darauf ab, die Gesamtbelegschaft als Bestandsgröße in einem Eurobetrag zu bewerten. Humankapital wird damit als Teil des aktuellen Unternehmenswertes begriffen und gleichzeitig als Wirkpotenzial gesehen, das in Zukunft erwartbare Wertschöpfung erzielen könnte. Bewusst abzugrenzen davon sind der gegenwartsbezogene Personalaufwand („Wie viel kostet die Belegschaft?“) oder die tatsächliche Wertschöpfung der Vergangenheit („Welche Erträge erwirtschaftete die Belegschaft über die aufgewendeten Kosten hinaus?“).

Das Wirkpotenzial von Humankapital zu erfassen bedeutet im Kern, zu untersuchen, inwieweit die vorhandenen Mitarbeiter, bewertet mit unternehmensübergreifenden Vergleichsgehältern, mit aktuellem Wissen ausgestattet sind und - sofern dies veraltet - ob durch zusätzliche Personalentwicklung der schleichenden Wissenserosion entgegengesteuert wird. Hinzu kommt, ob das in der Belegschaft gebundene Potenzial auch tatsächlich umgesetzt werden kann, was an dem Motivationsumfeld des Unternehmens liegt.

Die „Saarbrücker Formel“ (Scholz/Stein/Bechtel 2006) folgt dieser

Wirkpotenzial-Auffassung und führt hierzu drei - allenfalls teilweise isoliert umgesetzte - Bewertungsansätze zusammen:

Abb. 2: Rechenbeispiel mit der Saarbrücker Formel

Input: Grunddaten			→	Output: Wertbestandteile	
100,00	FTE	Full Time Equivalent			
25.000 Euro	L	Marktgehalt		2.500.000 Euro	
10 J.	W	Wissensrelevanzzeit			
15 J.	B	Betriebszugehörigkeit			
700.000 Euro	PE	Personalentwicklung		- 833.333	
				700.000	
1,51	M1	Commitment		402.333 Euro	
1,10	M2	Context		78.889 Euro	
0,70	M3	Retention		- 236.667 Euro	
				2.611.222 Euro	

Abb. 3: Einfluss von Personalabbau in der Saarbrücker Formel

Input: Grunddaten			→	Output: Wertbestandteile	
90,00	FTE	Full Time Equivalent			
25.000 Euro	L	Marktgehalt		2.250.000 Euro	
10 J.	W	Wissensrelevanzzeit			
16 J.	B	Betriebszugehörigkeit			
630.000 Euro	PE	Personalentwicklung		- 843.750	
				630.000	
0,85	M1	Commitment		- 101.813 Euro	
1,00	M2	Context		0 Euro	
0,60	M3	Retention		- 271.500 Euro	
				1.662.938 Euro	

Lese-Tipp

- Christian Scholz, Volker Stein, Roman Bechtel: **Human Capital Management**. Verlag Luchterhand München 2006, ISBN 3472064080, 35 Euro

– im Internet diskutiert. (Abb.1)
Die Summe über die Humankapitalwerte aller betrachteten Beschäftigtengruppen führt dann zu einem Gesamtbetrag für das Humankapital in Euro.

Ein Rechenbeispiel

Eine stark simplifizierte Humankapitalmessung eines Unternehmens (Abb. 2) zeigt auf der linken Seite die Inputwerte, die über die Berechnung nach der in Abb. 1 dargestellten Formel nach rechts in monetäre Größen transformiert und dann addiert werden. Als Ergebnis stellen hier hundert Vollzeit-Mitarbeiter ein Kapital von 2.6 Millionen Euro dar. Die Aufspaltung des Humankapitals auf die verschiedenen Verursachungsfaktoren zeigt: Das Veralten des Wissens macht 833.333 Euro aus und wird nicht vollständig durch Personalentwicklung (700.000 Euro) ausgeglichen. Hier wird das Humankapital überwiegend durch ein überdurchschnittliches Commitment der Mitarbeiter erhalten. Erfolgt jetzt ein Personalabbau von zehn Prozent, resultiert dies (in der Realität leicht übersehen) in diesem Beispiel in einer Erhöhung der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit von 15 auf 16 Jahre (Abb. 3). Gleichzeitig reduziert das betrachtete Unternehmen seine Personalentwicklungsausgaben um zehn Prozent. Nicht ganz überraschend: Die Messgrößen für Commitment, Context und Retention bewegen sich jetzt nach unten. Im Ergebnis führt dies zu einer Kapitalvernichtung von rund einer Million Euro beziehungsweise von über einem Drittel des gesamten Humankapitals.

Ein proaktives Durchrechnen geplanter Maßnahmen in der Saarbrücker Formel verhindert perso-

nalwirtschaftliche Experimente am „lebenden Objekt“ nach dem Motto „Versuch und Irrtum“.

Transparente Wert-Beziehungen

Eine Diskussion von Werthebeln betrifft die Beeinflussung der Rentabilität der Personalarbeit auf Basis vorhandener Wirkpotenziale. Wichtigste Voraussetzung ist die Kenntnis von Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen Personalarbeit und Humankapitalwert. Die Saarbrücker Formel macht diese Beziehungen transparent.

Man erkennt, wo und wie wertschöpfendes Humankapital aufgebaut (und auch abgebaut) werden kann. Personalfreisetzung etwa bedeutet nicht nur die Reduktion von Personalkosten, sondern auch die Verminderung von Wissensinvestitionen und die Beeinflussung von Commitment im Unternehmen, so dass die Nettoeffekte nicht zwingend humankapitaloptimierend sind.

Ein anderer Zusammenhang: Sinkt die Retentionsbereitschaft, so sinkt aufgrund einer erwartbar abnehmenden Personalverfügbarkeit auch der Wert des Humankapitals. Gemäß Saarbrücker Formel sind konkrete Stellschrauben zum Gegensteuern die Personalentwicklung und die Personalführung. Die Saarbrücker Formel erlaubt auf diese Weise die Folgeabschätzung geplanter sowie die differenzierte Kontrolle durchgeführter Optimierungsaktivitäten und stellt ein auf Nachhaltigkeit und Risikominimierung ausgerichtetes Frühwarninstrument dar. Sie provoziert jedoch nicht die Beliebigkeit, alle möglichen personalwirtschaftlichen Aktivitäten als Humankapitaloptimierung auszuflaggen.

Weiterhin ermöglicht die Differenzierung der Humankapitalwerte nach Beschäftigtengruppen diffe-

renzierte Steuerungsimpulse für die strategische und operative Personalarbeit bis hin zur Gesamtoptimierung der Personalarbeit über eine humankapitalbezogene Portfoliosteuerung.

Ganz besonders die Kopplung des Humankapitalwertes mit weiteren internen und externen Werttreibern des (Personal-)Controllings ermöglicht eine Abschätzung der Qualität der Personalarbeit. Mögliche derivative Kennzahlen sind der Humankapitalwert pro FTE, der Humankapitalwert in Relation zum Marktanteil, der Humankapitalwert pro Eigenkapital und weitere Kombinationen, aber auch Veränderungsgrößen wie jährliche Humankapital-Wertzuwächse in Relation zu anderen Investitionsgrößen im Unternehmen.

Zudem wird der unternehmensweite Humankapitalwert aussagekräftiger Key Performance-Indikator sowohl im Zeitvergleich über mehrere Perioden hinweg als auch im Vergleich mit Humankapitalwerten von Unternehmen ähnlicher Größen oder aus der gleichen Branche. Schließlich kommt sogar der Abgleich von Humankapitalwert mit dem Buchwert des Unternehmens, dem Marktwert an der Börse und dem Marken- und Imagewert hinzu: Ergibt sich ein konsistentes Gesamtbild in Bezug auf den Firmenwert, oder ergeben sich bereits hier erkennbare Unstimmigkeiten?

Insgesamt ist damit ein Prozess angestoßen, der ausgehend von ermittelten Kennzahlen zur quantitativen Steuerung des Humankapitals führt, die sich ihrerseits wieder auf die resultierenden Kennzahlen auswirkt. Damit wird deutlich, dass Instrumente wie Wissensmanagement, Personalentwicklung und Motivation wirkliche Werthebel sind, deren Wirkung sich in Euro festhalten lässt.

Geringer Aufwand, hoher Nutzen

Der Aufwand der Humankapitalmessung wird immer geringer: Die technologischen Möglichkeiten mo-

Internet-Tipp

- www.saarbruecker-formel.net

derner IT-Systeme lassen die Vision „Berechnung des Humankapitals auf Knopfdruck“ bereits heute Realität werden. So ist die Saarbrücker Formel inzwischen als Zusatzmodul für SAP/R3-HR sowie unabhängig davon als internetfähiges Berechnungsinstrument verfügbar. Die meisten benötigten Daten sind aus der betrieblichen Personaldatenbank erhältlich, die übrigen lassen sich mit vergleichsweise geringem Aufwand ermitteln.

Gleichzeitig steigt der Nutzen: Abgesehen von laufenden Aktivitäten, die Humankapitalmessung testierfähig zu machen, damit der Humankapitalwert in Personal- und Sozialberichten vergleichbar ausgewiesen werden kann, bietet sie vielfältige Anschlussfähigkeit für weitere Gestaltungsfelder, so etwa im Hinblick auf Anreizsysteme für Personalführungskräfte, im Hin-

blick auf die Ressourcenzuteilung zu einzelnen Beschäftigtengruppen oder im Hinblick auf die Verbesserung der Bonität, seitdem aufgrund von Basel-II-Kriterien wie Managementqualität und Personalwesen die Kreditkonditionen beeinflussen.

Pragmatisch vereinfachen

Nicht zuletzt profitieren Gruppen wie der Betriebsrat von der sich erhöhenden Transparenz in der Personalarbeit, und auch die Mitarbeiter sehen klarer Risiken und Chancen ihrer Arbeitsverhältnisse. Zudem zeichnet sich ab, dass die Konzentration auf die Humankapitaloptimierung einen Quantensprung in der Professionalität der Personalarbeit mit sich bringt – mit Konsequenzen für die gesamte Unternehmenssteuerung. Wenn

etwa durch die Saarbrücker Formel transparent wird, dass eine Entlassungswelle zwar 20 Millionen Euro pro Jahr an Einsparungen bringen wird, aber 500 Millionen Euro an Humankapital inklusive der nicht-amortisierten Bildungsinvestitionen kostet, oder wenn durch Outsourcing mit den ausgelagerten Mitarbeitern sukzessive Know-how verloren geht und eine Deprofessionalisierung einsetzt, könnte dies zu einem Umdenken führen.

Die Saarbrücker Formel kombiniert die möglichst reale Abbildung der tatsächlichen Personalarbeits-Komplexität mit einer pragmatischen Vereinfachung mit dem Ziel der breiten, standardisierten Anwendbarkeit und der verständlichen Kommunizierbarkeit des Humankapitalwertes an interne Entscheidungsträger und externe Anspruchsgruppen.

INGENIEURE, WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTLER UND INFORMATIKER - UNICUM ERREICHT SIE ALLE!



Es ist sicherlich unbestritten, dass ein früher Zugang zu High-Potentials aller Fachrichtungen die Basis für erfolgreiches Hochschulrecruitment bildet. Gut, wenn man dafür auf bundesweite Medien zugreifen kann, die dem Personalmarketing zielgruppenaffine Zugänge mit spannenden und ansprechenden redaktionellen Umfeldern bieten.

Im Segment der Hochschulmagazine behauptet der UNICUM Verlag aus Bochum mit seinem Know-How aus über zwei Jahrzehnten seine Marktführerschaft. Neben klassischen Personalanzeigen bieten die Magazine UNICUM (415.000 Exemplare monatlich) und UNICUM BERUF (200.000 Exemplare zweimonatlich) eine Vielzahl von individuellen Personalmarketing-Möglichkeiten. Dazu zählen redaktionelle Unternehmensprofile, Coverstories, regionale Anzeigenbelegungen uvm. Die Möglichkeiten der Rekrutierung gehen bei UNICUM demnach weit über die klassischen Anzeigenschaltungen hinaus.

Vor allem crossmediale Verknüpfungen mit den Karrierezentren auf UNICUM.de sind von Erfolg gekrönt. Hier bietet der Verlag Paket-Lösungen, die auf den individuellen Bedarf der Kunden abgestimmt sind. Praktikums- und Stellen-

börsen sowie spannende redaktionelle Umfeldern sorgen für eine extrem hohe Zielgruppen-Affinität. Allein der Karrierebereich auf UNICUM.de erreichte im November nahezu 500.000 Seitenabrufe.



UNICUM

Ebenfalls interessant: UNICUM und UNICUM BERUF erreichen laut Allensbacher Markt- und Werbeträgeranalyse 2005 die meisten Studenten sowie prozentual die meisten Absolventen und Berufseinsteiger, auch im Vergleich zu „karriere“, „VDI Nachrichten“ und „FAZ“. Durch den geringeren Streuverlust sind UNICUM Magazine zudem deutlich wirtschaftlicher als Anzeigen in überregionalen Tageszeitungen.



Kontakt:

Anetta Markowski,
Tel.: 0234/96151-68,
Mail: markowski@unicum-verlag.de
Web: www.unicum-media.de